

# 決算説明会

## 2012年3月期第3四半期

2012年2月3日  
ミネベア株式会社

# 1. 業績の説明

## 2. 経営方針と事業戦略

# 業績の説明

取締役 専務執行役員 加藤木 洋治

## 東日本大震災、レアアース高騰、円高、タイ大洪水などで減収減益

## 3Qに特別損失計上で純利益は赤字に

(百万円)	2011年3月期 1Q - 3Q累計	2012年3月期 1Q - 3Q累計	前年同期比 伸び率
売上高	205,195	189,164	-7.8%
営業利益	17,969	6,903	-61.6%
経常利益	16,653	5,356	-67.8%
純利益	10,649	△285	N.M.
一株当たり 純利益(円)	27.86	△0.75	N.M.

為替レート	11/3期 1Q - 3Q累計	12/3期 1Q - 3Q累計
US\$	87.46円	79.33円
ユーロ	114.11円	112.50円
タイバーツ	2.77円	2.60円
人民元	12.91円	12.30円

2012年2月3日

3

2012年3月期第3四半期累計の連結業績は、売上高が前年同期比7.8%減の1,891億6,400万円、営業利益は61.6%減の69億300万円と、大幅な減収減益となりました。これは今期業績が東日本大震災、レアアースの高騰、史上最高水準の円高、タイの大洪水などによって大きなマイナス影響を受けたため、新市場の開拓やコスト削減などの様々な努力も及びませんでした。

純利益は2億8,500万円の赤字となりました。これは、第3四半期に31億7,300万円の特別損失を計上したためです。

具体的には10月に発生したタイの大洪水により、タイにある5工場のうちロジャナ工場とナワナコン工場が被災し、HDDスピンドルモーターの一部の部品製造が困難となりました。直接の被害がなかった工場でも、洪水のピーク時には従業員の通勤が困難となり一時的な工場閉鎖や操業調整を余儀なくされました。こういった工場閉鎖や操業調整時の固定費など20億円を「災害による損失」として、第3四半期に特別損失に計上しました。

また、のちほど詳しいご説明をしますがキーボード事業に関わる「事業構造改革損失」など11億円も特別損失に計上しています。

また、為替の影響は円高傾向が続いたため、前年同期と比べ売上高でマイナス112億円、営業利益でマイナス5億円の影響があったと推計しています。

### タイ大洪水によるサプライチェーン混乱で大幅な減収減益 特別損失の計上で純利益は赤字に

(百万円)	2011年3月期		2012年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	3Q	2Q	3Q	2Q		
売上高	67,500	67,646	56,716		-16.0%	-16.2%
営業利益	5,597	3,749	850		-84.8%	-77.3%
経常利益	5,117	3,162	323		-93.7%	-89.8%
四半期純利益	3,331	2,100	△3,055		N.M.	N.M.
一株当たり 四半期純利益(円)	8.71	5.56	△8.07		N.M.	N.M.

為替レート	11/3期3Q	12/3期2Q	12/3期3Q
US\$	82.99円	78.44円	77.51円
ユーロ	112.50円	112.98円	105.99円
タイバーツ	2.75円	2.59円	2.50円
人民元	12.40円	12.18円	12.16円

2012年2月3日

4

2012年3月期第3四半期の連結業績は前年同期と比べ、売上高が16.0%減の567億1,600万円、営業利益は84.8%減の8億5,000万円となりました。

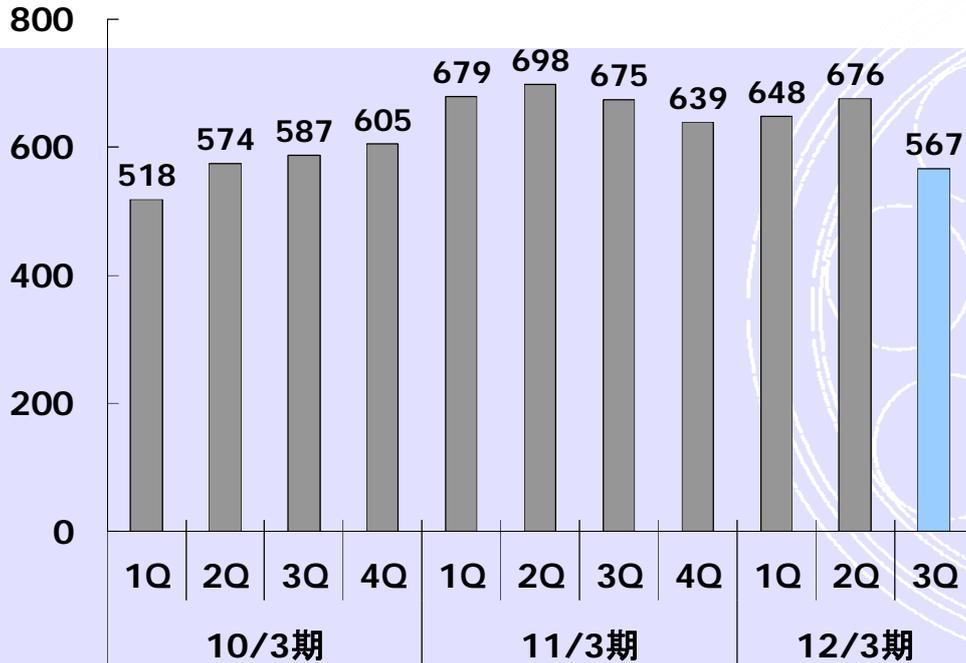
四半期純利益は30億5,500万円の赤字となりました。タイの洪水によって工場の稼働が一時停止したことによる「災害による損失」を20億円と、キーボード事業に関わる「事業構造改革損失」など11億円の特別損失を計上したことが主な要因です。

第3四半期の実績には、タイ大洪水でサプライチェーンが寸断されたことにより、様々な事業におけるマイナス影響が含まれています。我々の推計では、第3四半期の売上で111億円、営業利益で39億円のマイナス影響があったと見ています。営業利益では、特別損失の「災害による損失」20億円を加味すれば、実質59億円のマイナスの影響があったこととなります。

また、為替の影響は前年同期と比べ売上高でマイナス28億円、営業利益でプラス3億円の影響があったと推計しています。

前年同期比 -16.0 %  
前四半期比 -16.2 %

(億円)  
800



2012年2月3日

5

第3四半期の売上高は、10月に発生したタイの大洪水によるマイナス影響を主要因として、前四半期比16.2%減の567億円となりました。

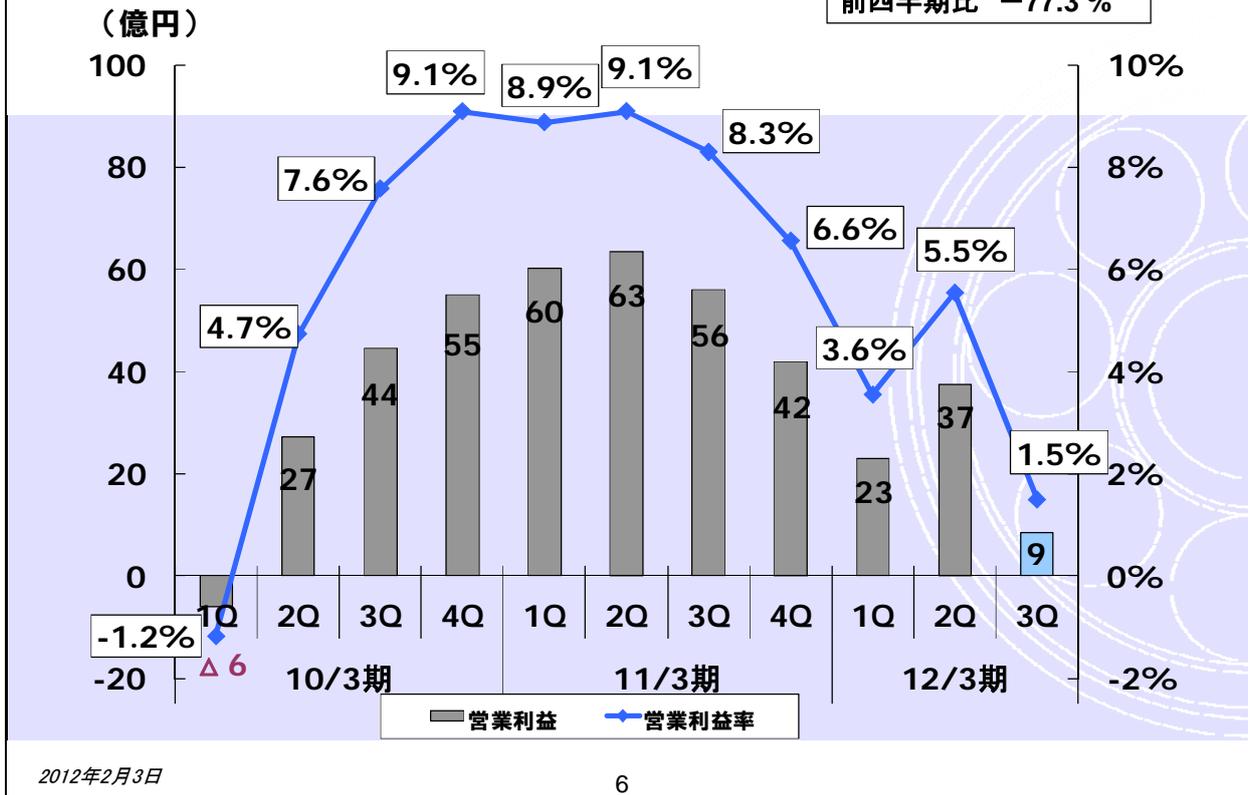
為替変動による売上高への影響は、前四半期比ではマイナス9億円と推計しています。

# 営業利益

四半期推移

**Minebea**  
Passion to Exceed Precision

前年同期比 -84.8 %  
前四半期比 -77.3 %



2012年2月3日

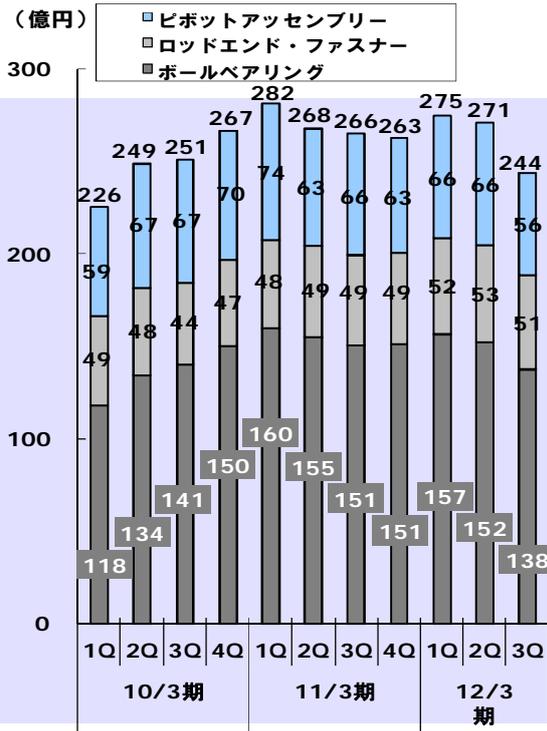
6

第3四半期の営業利益は、10月に発生したタイの大洪水によるマイナス影響を主要因として、前四半期比で大きく減少し9億円となりました。営業利益率は4ポイント悪化し、1.5%となりました。

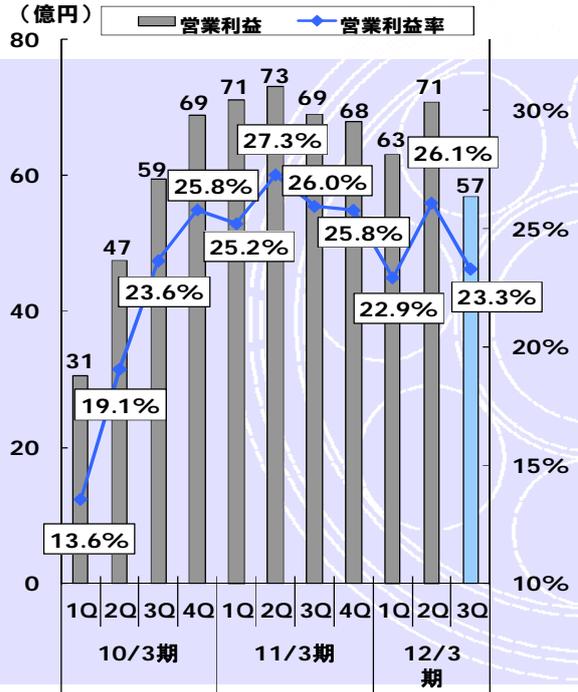
為替変動による営業利益への影響は、前四半期比で1億円のプラス影響でした。

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

売上高



営業利益



2012年2月3日

7

次に、各事業セグメントの状況ですが、機械加工品事業セグメントの第3四半期の売上高は、前四半期比9.9%減の244億円となり、営業利益は19.6%減の57億円となりました。営業利益率は2.8ポイント低下し23.3%となりました。

製品別では、ボールベアリングではタイ大洪水による様々な製品でのサプライチェーンの寸断が、HDD向けやモーター向けを中心に需要を下押ししました。そのため、出荷量は史上最高水準を更新した前四半期から12%減少し、月平均1億8,900万個に留まりました。売上高は前四半期比9.2%減の138億円となりました。利益面でも稼働率が低下し、大きく減益となりました。ただ、洪水影響は最悪期を過ぎましたので、1-3月期には出荷量は大きく回復すると見込んでいます。

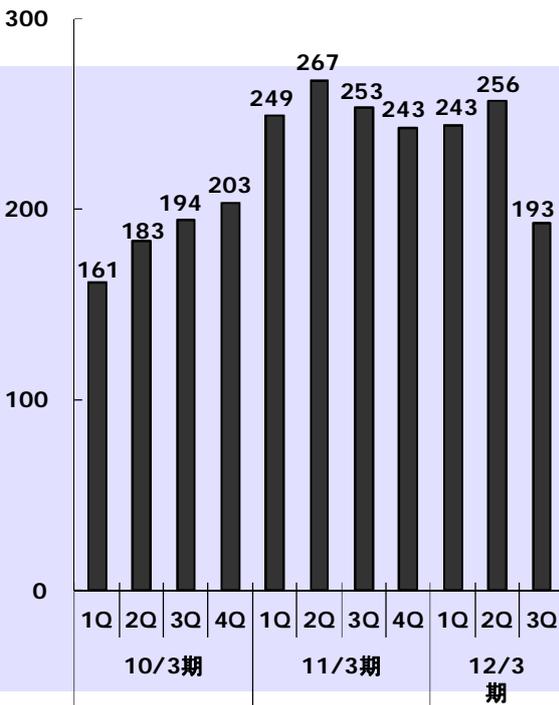
ロッドエンド・ファスナーの売上高は、航空機需要の中期的増加に伴う部品受注増加傾向は続いているものの、円高の悪影響により、前四半期比3.8%減の51億円となり、利益も減少しました。

ピボットアッセンブリーは、タイ大洪水の直接的な被害は免れたものの、HDDのサプライチェーン寸断により、出荷量が月平均2,800万個と、史上最高水準を更新した前四半期から18%減少しました。そのため、売上高は前四半期比15%減少の56億円となり、利益面でも減益となりました。ただ、洪水によるHDD生産の停滞は最悪期を過ぎましたので、1-3月期は生産拡大に伴い、当社のピボット出荷量も大きく増加し、史上最高の販売数量、売上になると考えています。

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

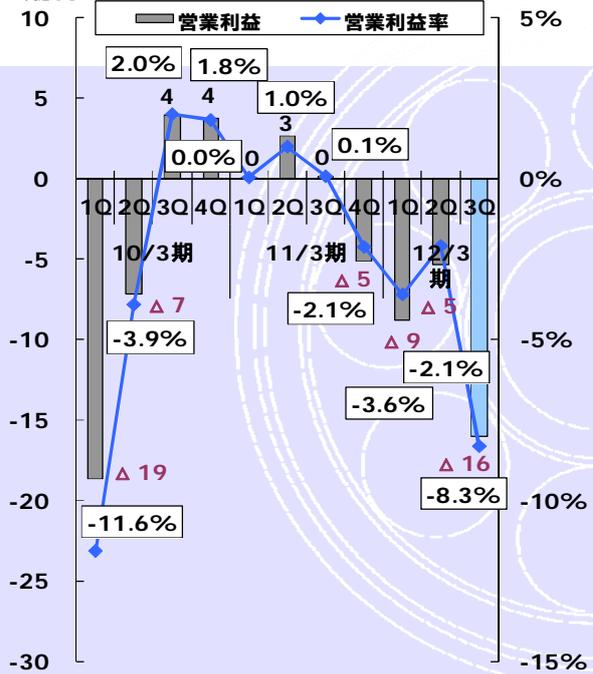
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



2012年2月3日

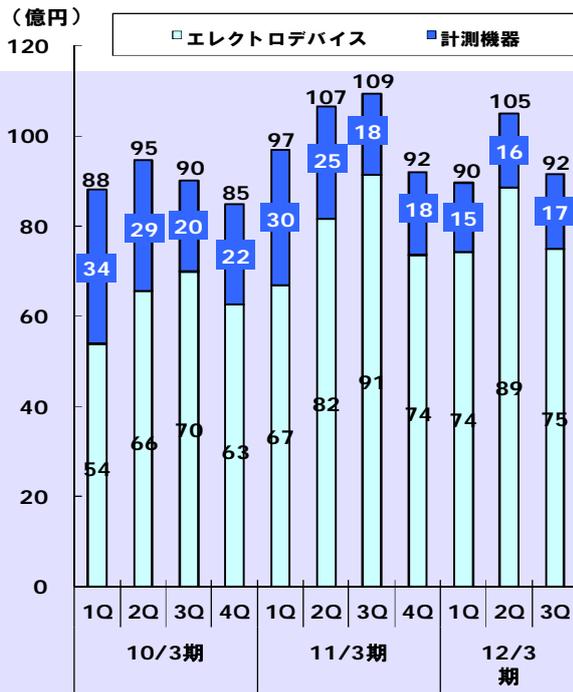
第3四半期の回転機器事業セグメントは、タイ大洪水の影響により、売上高は前四半期比24.8%減の193億円、営業損益は、16億円の損失と赤字が拡大しました。営業利益率は6.2ポイント悪化しマイナス8.3%となりました。

洪水によって、ロジャナ工場とナワナコン工場の部品生産設備が被災したHDDスピンドルモーターと、ドライバーICチップが入手難となったファンモーターなどの情報モーターについて、大きなマイナス影響がありました。それ以外の製品でも、世界景気の減速やタイ大洪水の影響から売上は低迷しましたが、搭載モデルが増加した自動車向けの精密モーターは売上が増加しました。損益面では、精密モーターに加えて、震災影響を大きく受けていたOA機器向けのDCブラシレスモーターが利益を改善しましたが、全般的には売上減少によって、損益は大きく悪化しました。

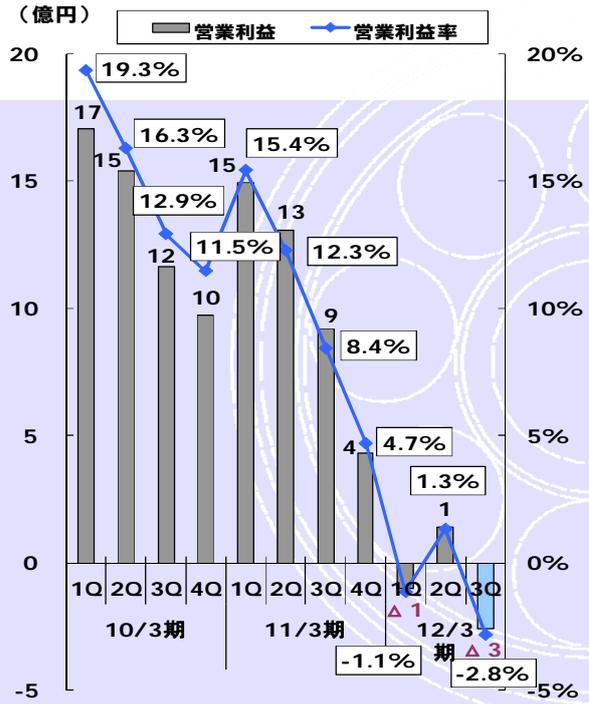
一方、レアアースは一時に比べると価格は落ち着きを見せており、値上げや設計変更によりコスト高騰への対処が進みました。

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

売上高



営業利益



2012年2月3日

9

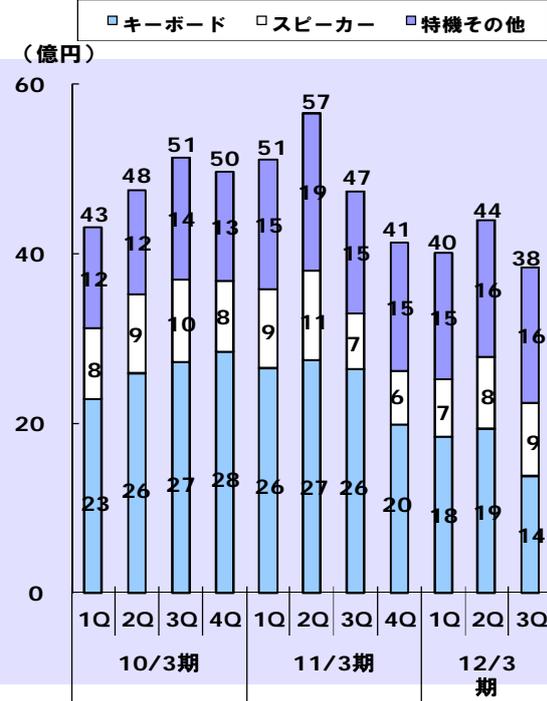
第3四半期の電子機器事業セグメントの売上高は前四半期比で12.5%減の92億円となりました。営業損益は3億円の赤字に転落し、営業利益率は4.1ポイント悪化して、マイナス2.8%となりました。

製品別では、エレクトロデバイスの売上高が前四半期比15.7%減の75億円となりました。これはLEDバックライトにおいて、受注は好調だったものの、タイ大洪水の影響で材料のひとつであるFPC(フレキシブルプリント基板)が入手困難となり、一時的に生産が停滞したことが大きな要因です。これを受けて、損益面では赤字となりました。ただ、FPCについては既に代替調達品への切替えが進んだため、1-3月期への影響はありません。LEDバックライトの受注はスマートフォン向けやタブレットPC向けを中心に好調なため、今後は大幅な増産を見込んでいます。

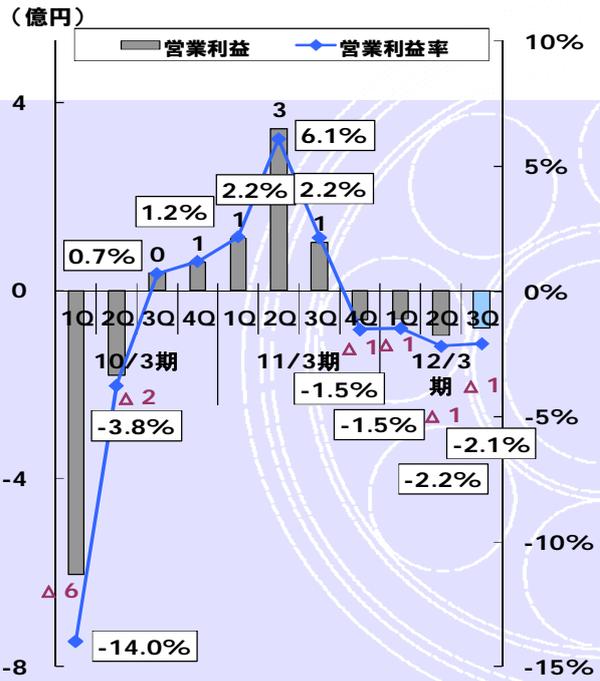
計測機器の売上高は、引き続き国内自動車生産の震災からの回復があり、前四半期比で6.3%増の17億円となり、利益はほぼ横ばいとなりました。

※新セグメントによる2010年3月期数値は、会計監査人による監査を受けたものではありません。

売上高



営業利益



2012年2月3日

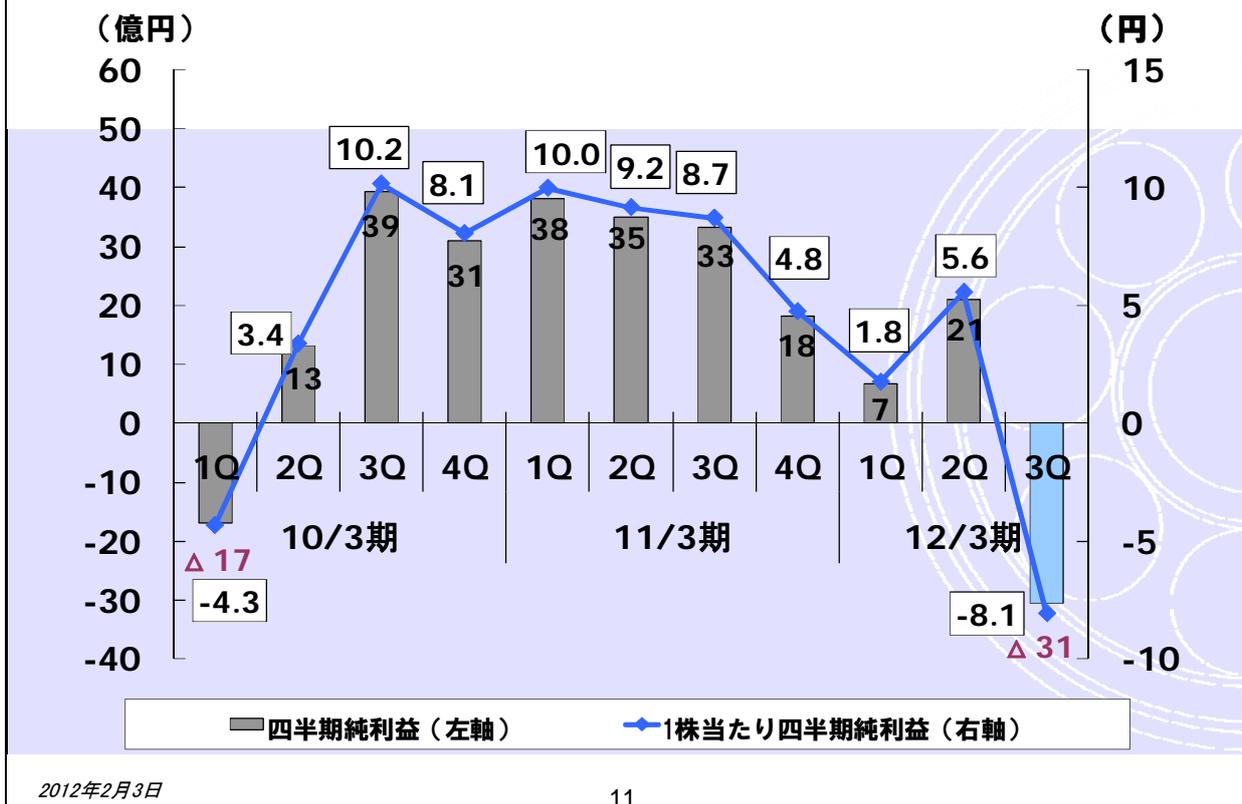
10

第3四半期のその他事業セグメントは、前四半期比で売上が12.7%減の38億円、営業損益は1億円の赤字で変わらずとなりました。営業利益率は0.1ポイント改善してマイナス2.1%となりました。

製品別では、キーボードの売上高は前四半期比26.3%減の14億円でしたが、赤字は縮小しました。後ほどご説明するように、キーボードに関しては事業の方針転換を行います。

スピーカーの売上高は前四半期比12.5%増の9億円で、赤字が縮小しました。

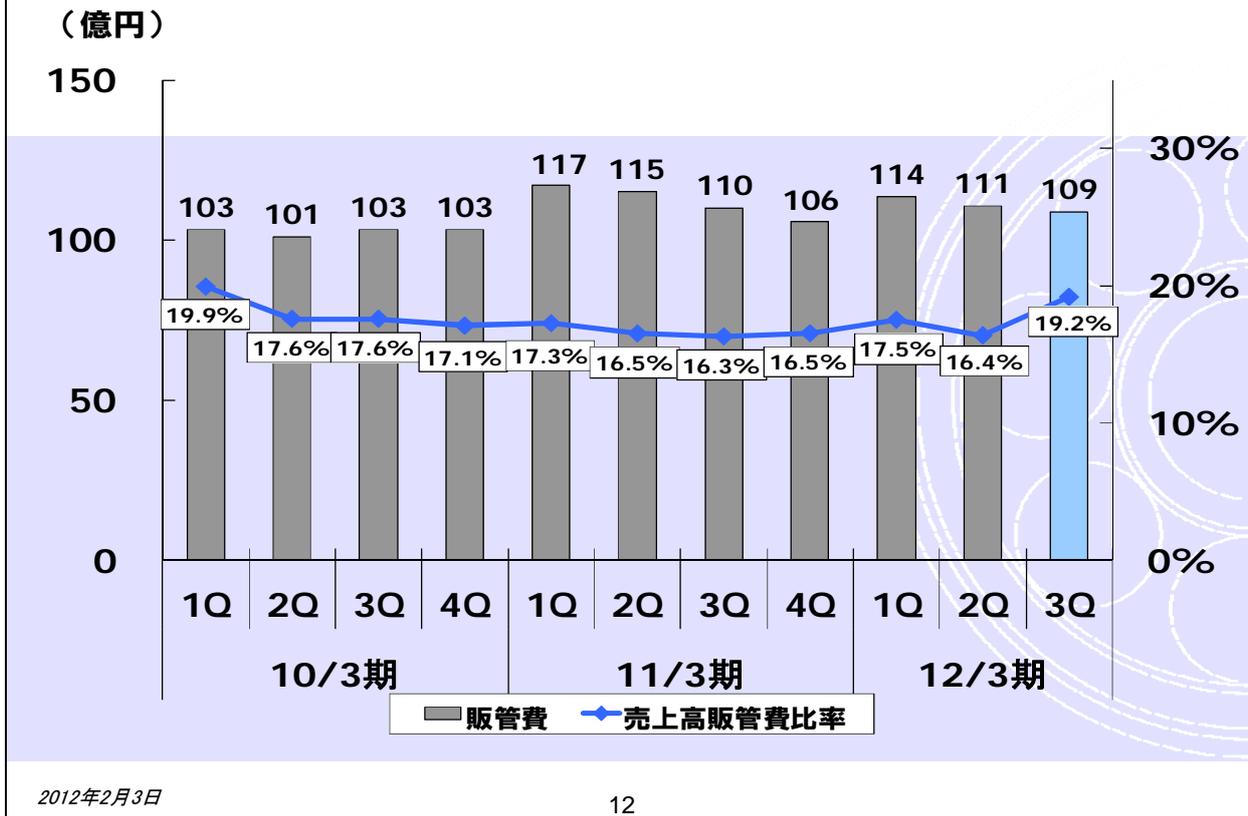
特機その他の売上高は前四半期比変わらずの16億円で、利益が若干減少しました。



第3四半期の純損益は、タイ大洪水による営業利益の大幅な減少と32億円の特別損失の発生を受け、31億円の赤字となりました。一株当たり純利益は、マイナス8.1円となりました。

特別損失の内訳はタイ大洪水の「災害による損失」が20億円です。また、キーボード事業に関わる「事業構造改革損失」など11億円も特別損失に計上しました

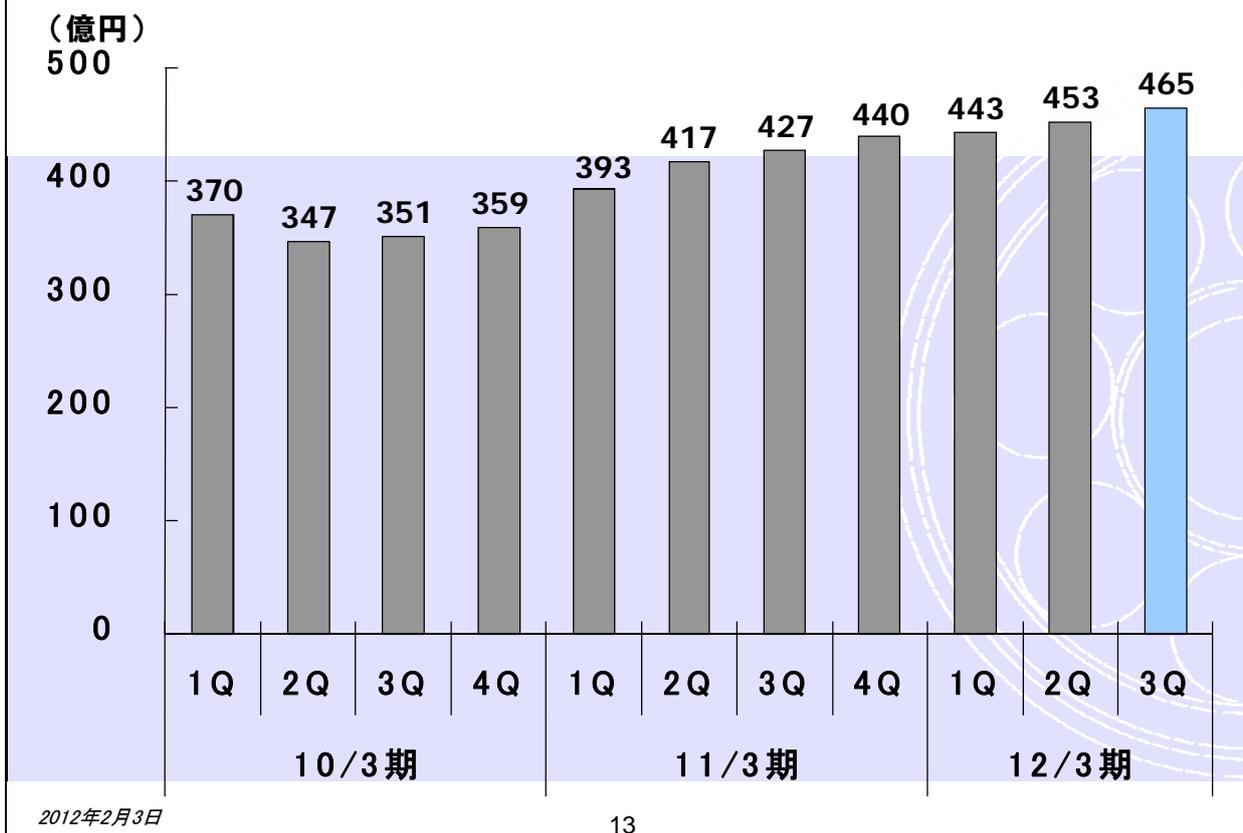
一方で、洪水で被災したロジアナ工場とナワナコン工場の固定資産46億円は、損害額は保険により補償されますので、今後の決算で確定する損失額と保険金収入を計上する予定です。



第3四半期の販管費は、前四半期比2億円減少の109億円となりました。一方で売上は大幅に減少しており、売上高販管費比率は前四半期比で2.8ポイント上昇し19.2%となりました。

タイ大洪水の影響も最悪期は過ぎましたので、1-3月期以降は売上高の回復により、売上高販管費比率は低下していくと見込まれます。

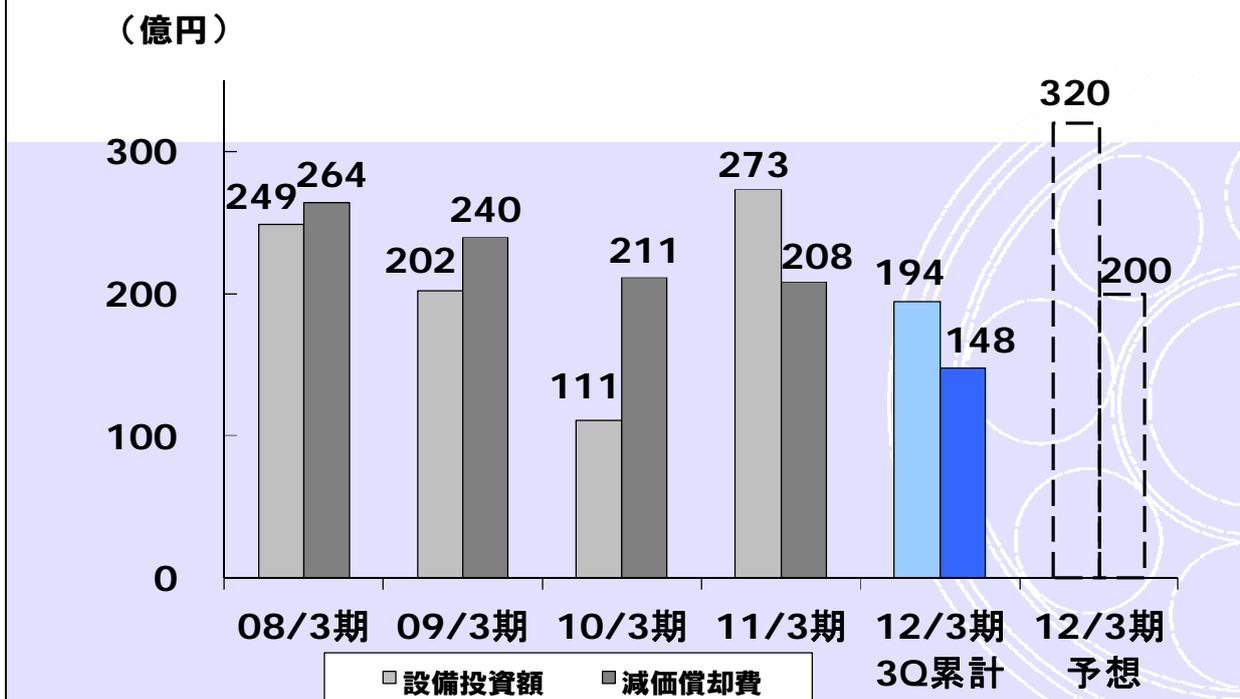
今後とも販管費の効率的な抑制に努めてまいります。



第3四半期末のたな卸資産は、第2四半期末と比べ12億円増加しました。

これは、タイ大洪水によって様々な製品のサプライチェーンが寸断され、お客様側の生産の滞りにより当社の出荷が減少し、一方で今後確実に生じる復旧需要を見込んで当社の生産を出来るだけ平準化させたことによるものです。

サプライチェーンの混乱はこの1-3月期にはかなり正常化すると見込まれますが、急激な需要増加や非常時に備える観点から、当社の在庫水準も今後はある程度高めに推移すると見込んでいます。



※09/3期よりリース会計処理変更に伴い、ファイナンス・リース資産を計上しています。

2012年2月3日

14

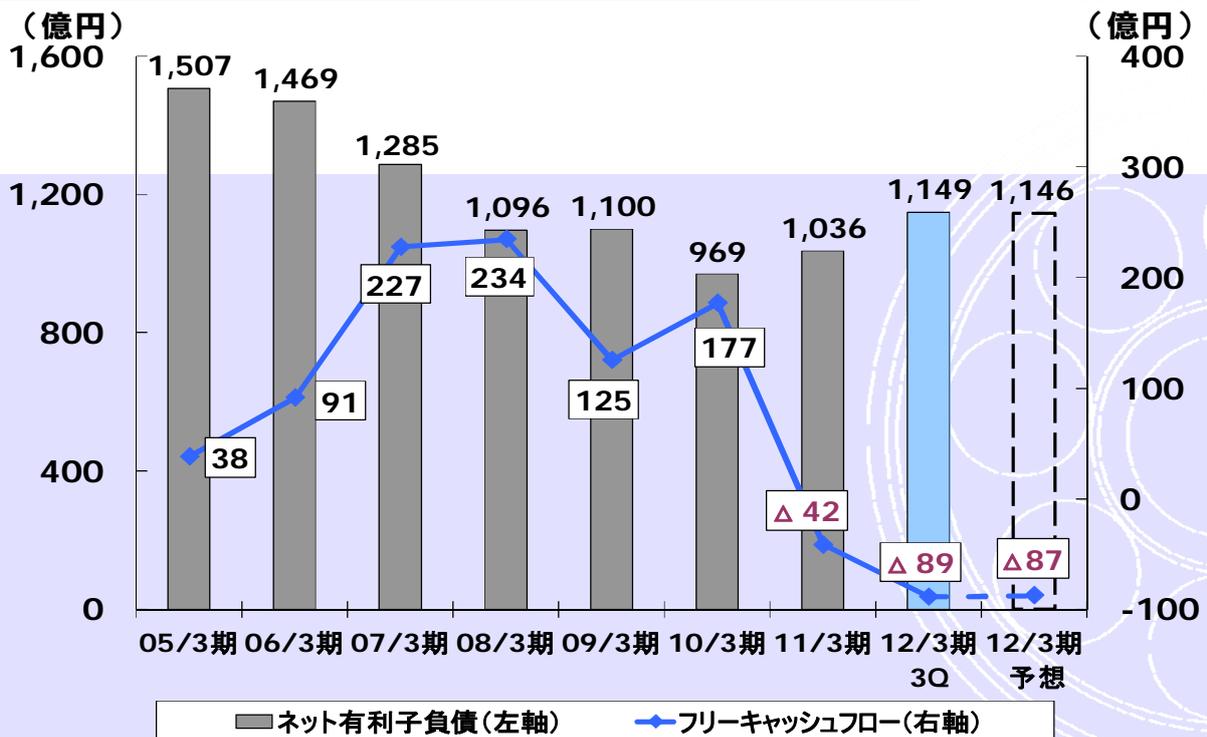
今期第1四半期から第3四半期累計の設備投資は194億円となりました。減価償却費は148億円でした。通期の設備投資は、洪水被害を受けての設備更新投資が今期中に約50億円発生すると見込まれるため、通期で320億円へ修正します。

当社は成長分野における生産能力の増強を進めています。具体的には、昨年4月にはLEDバックライトの蘇州新工場が稼働を開始しました。10月からはタイのボールベアリング新工場、12月からはカンボジアの自社工場が稼働を始めました。タイのロップリでの多目的新工場も今年1月にほぼ完成しました。

# ネット有利子負債

年推移

Minebea  
Passion to Exceed Precision



ネット有利子負債 : 有利子負債合計 - 現預金  
フリーキャッシュフロー : 営業活動CF + 投資活動CF

2012年2月3日

15

このグラフは有利子負債総額から現預金を差し引いたネット有利子負債の推移です。

第3四半期末におけるネット有利子負債は、1,149億円となり、前期末比113億円の増加となりました。これは東日本大震災やタイ大洪水などの影響で今期の利益が大幅に減少する一方で、成長分野での新工場建設などの資金需要が増加したことによるものです。

今期は通期でもフリーキャッシュフローのマイナスは残ると見込んでいます。

## タイ大洪水の影響の広がりを受け、業績予想を下方修正

(百万円)	2011年3月期		2012年3月期		
	通期	修正予想	前期比	従来予想	増減額
売上高	269,139	255,000	-5.3%	263,000	△8,000
営業利益	22,163	9,500	-57.1%	12,000	△2,500
経常利益	20,364	7,000	-65.6%	10,000	△3,000
純利益	12,465	5,000	-59.9%	5,000	0
一株当たり 純利益(円)	32.61	13.19	-59.6%	13.20	△0.01

為替レート	11/3期 通期	12/3期 通期想定	12/3期通期 従来想定
US\$	86.04円	78.75円	78.12円
ユーロ	113.22円	110.13円	109.88円
タイバーツ	2.75円	2.58円	2.56円
人民元	12.78円	12.28円	12.19円

2012年2月3日

16

タイ大洪水の影響の広がりを考慮して、表にあるように今期業績予想を下方修正します。

タイ大洪水の影響は既に第3四半期で売上高に111億円、営業利益に39億円、特別損失の「災害による損失」20億円を加味すれば、実質59億円のマイナス影響があったこととなります。通期では、売上高に172億円、営業利益に66億円、特別損失の20億円を加味すれば、実質86億円と大きなマイナス影響があると見込んでいます。

為替レート想定は現在の市場レートを考慮して修正しております。

なお、今期の予想にはタイ洪水被害による保険金収入の利益分については見込んでいません。

(百万円)	2011年3月期		2012年3月期		
	通期	修正予想	前期比	従来予想	増減額
売上高	269,139	255,000	-5.3%	263,000	△8,000
機械加工品	107,841	106,000	-1.7%	106,700	△700
回転機器	101,139	92,500	-8.5%	99,300	△6,800
電子機器	40,502	42,000	+3.7%	43,600	△1,600
その他	19,657	14,500	-26.2%	13,400	1,100
営業利益	22,163	9,500	-57.1%	12,000	△2,500
機械加工品	28,088	25,400	-9.6%	26,400	△1,000
回転機器	△224	△4,200	N.M.	△3,100	△1,100
電子機器	4,160	250	-94.0%	900	△650
その他	498	△450	N.M.	△500	50
調整額	△10,358	△11,500	N.M.	△11,700	200

2012年2月3日

17

こちらは、各事業セグメント別の修正予想です。

# 経営方針と事業戦略について

2012年 2月 3日

代表取締役 社長執行役員 貝沼 由久

18

まず私から第3四半期の業績につき何点かコメントさせて頂きたいと思えます。

昨年11月に業績予想の修正を発表しましたが、再度の修正と言う事で私共が反省しなければならなかったことです。タイであれだけの大洪水が起きた訳ですから、投資家の皆様にとりどの位の規模で業績への影響が生じそうか、おおよその数値を取り急ぎ公表するのが必要だと思えました。実際には、防水堤を作る為に工場が長い期間操業を停止や調整を余儀なくされたことや、従業員が通勤できなかつたこと、またサプライチェーンの分断が想定を超える期間で起こったことなど、生産活動にかなりの影響が出たのは事実であります。予想を越えたという事については我々の至らなさを皆様にお話ししなければならないと思えます。しかし、これはすでに終わった、あるいはもうすぐ終わりつつあるものです。1～3月には一時的な悪影響は解消され、通常の生産活動に戻ってくると思えます。

また、個別製品については、HDDスピンドルモーターの部品工場であるナワナコン工場とロジャナ工場が被災しました。ナワナコン工場は2月頃から急激に立ち上がってくると予想しています。ロジャナ工場は4月初め頃と予想しています。両工場が完全に元に戻るには6月を超えると予想しています。1月にタイでウエスタン・デジタル社のコイン社長と会いましたが、彼はHDD市場全体での生産数量が洪水前の水準まで戻るには9月頃までかかると言っていました。その中で、我々に現在課せられた課題は、出来るだけ早期の生産回復に努めることです。被災した機械・設備は全て新しく更新しますので、生産効率が上がります。また、この機会に工場のレイアウトや生産方式をゼロから見直しております。第1四半期の終わりから第2四半期にかけてその効果が出てくると思えます。

また、HDD用ピボットアッセンブリーについては、タイ大洪水によって業界全体で見て生産能力が傷ついていますので、我々がトップメーカーとして供給責任を果たしていかなくてはなりません。予定通り4月から月産5,000万個体制を組む準備が進んでいます。大きな設備投資等は行わずに、生産効率改善等を含めて月産5,000万個体制に持っていく予定です。直近の販売数量は月3,500万個を少し超え、史上最高となっています。今月、来月と販売数量が増加して、来月は4,000万個を超えていると思えます。

LEDバックライトについては、蘇州工場タブレットPC向けが2月に入りお客様から増産指示がかかり、今月は55万台の出荷見込みとなっていますが、今後は更に増加します。また1月後半から2月にロップリ工場の設備増強が進行して、その後、新型スマートフォン向けLEDバックライトの生産が始まります。今期のLEDバックライトの立ち上がりは遅れてしまいましたが、やっと2月から増産が本格化し、来期は大きく拡大していくと思えます。

# 日本政策投資銀行との 大型買収案件に係る 共同投資フレームワークの設定

2012年2月3日

19

この度、日本政策投資銀行様と大型買収案件に係る共同投資フレームの設定と、転換社債の割当について、合意しました。これから共同で対象企業を選定しながら買収活動を行っていくこととなります。

この背景を説明しますと、まず、旧中期事業計画では機械加工品事業の成長はボールベアリングとピボットアッセンブリーによっていました。2～3年前の業界の予想ではHDDは年率二桁で伸びていくと言われていました。しかし現時点では年率二桁の伸びは難しく、当面は低成長になるであろうと予想しています。そうしますと、機械加工品の成長戦略を見直していかなければならないと思っていました。

もう1つは為替の状況です。今、海外M&Aを行うのは千載一遇のチャンスだと思います。もう一度当社の原点に戻り、機械加工品の成長戦略やその中に海外M&Aを取り入れていくことが、我々が今しなければならないことであるという結論に達したわけです。

買収規模としては、100億円以上、出来れば500億円前後の買収案件を想定しています。現在、具体的な案件が決まっている訳ではありませんが、欧米にはファンドが持っている素晴らしい機械加工品の会社がいくつもあります。

今まで我々は弱い事業を治すことに時間的なリソースを多く使ってきました。これからは、より長い時間軸で機械加工品事業の成長促進に多くのリソースを使っていきたいと思っています。

## 日本政策投資銀行との大型買収案件に係る共同投資フレームワークの設定

### ポイント

- ・ミネベアの一層の業績拡大に向け、機械加工品事業などの高収益事業分野における大きなシナジー効果が見込まれる買収案件実施に際し、日本政策投資銀行(DBJ)がノウハウ提供などの支援を行う。
- ・個別の大型買収案件での共同投資を行う(具体的な投資スキーム例は次スライド)。
- ・DBJとの共同投資により、買収対象企業の企業価値向上の促進と将来の子会社化に向けた戦略的自由度を確保する。
- ・銀行与信枠に影響を与えない形(劣後)での、DBJのミネベアへの資本参加。
- ・自己株式の有効活用と、安定化を図る。

### 新株予約権付社債のDBJへの割当

- ・転換社債をDBJへ割当て、DBJは満期まで保有するか、株式へ転換する。
- ・転換社債発行条件:総額77億円、5年債、発行価格100円、表面利率0.60%、  
転換価格382円(現在2千万株保有する**自己株式を充当する**)。

2012年2月3日

20

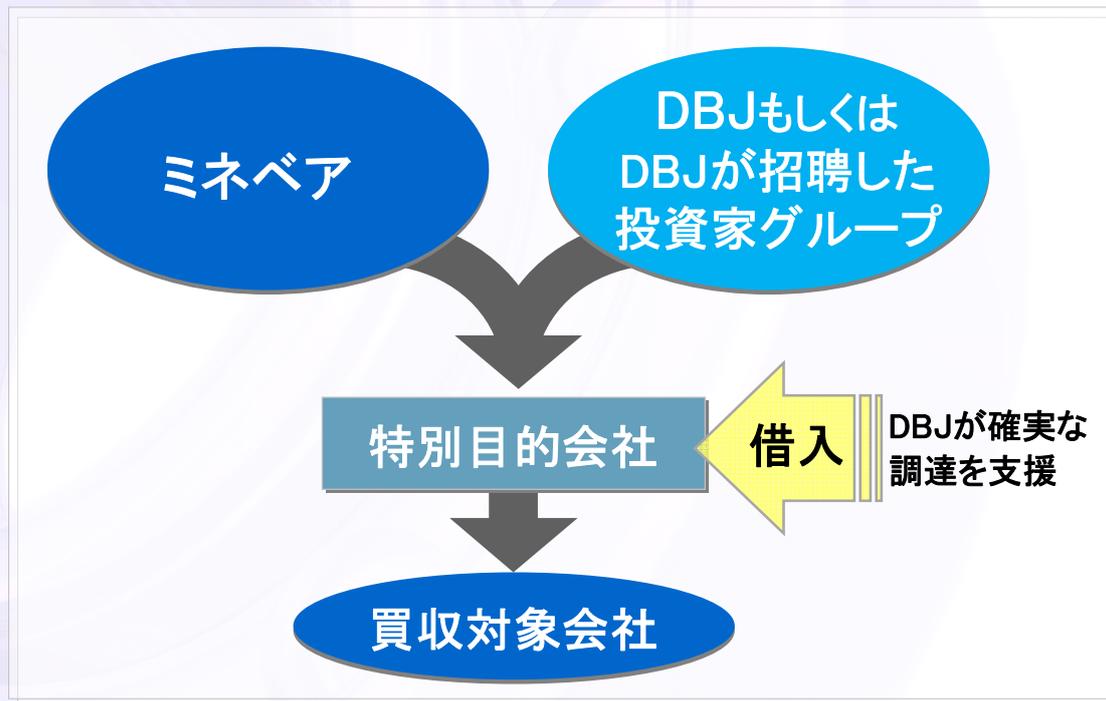
具体的には、転換社債を日本政策投資銀行様に割り当て、同行様はこれを満期まで保有するか、株式へ転換します。総額77億円の5年物劣後債で、表面利率は0.60%、転換価格は382円です。当社は自己株を約2,000万株保有していますので、これを転換時に充当します。

希薄化については全体の約5%になります。しかし、これで自社株買いを止める訳ではなく、状況に応じて自社株買いも続けるつもりです。

また、具体的な内容は申し上げられませんが、日本政策投資銀行様が株式を売却する場合には一種の譲渡制限のようなものもついており、市場へのインパクトを最小限に抑える措置を取っているつもりです。

## 具体的な投資スキーム(例)

### 共同投資のイメージ



2012年2月3日

21

共同投資の具体的なスキーム例をご覧ください。

ミネベアと日本政策投資銀行様あるいは同行様が招聘した投資家グループと一緒に特別目的会社を作り、ここにレバレッジをかけて買収をしようということです。

日本政策投資銀行様は日本でも数ある銀行の中でエクイティを5%以上持つことを許されている銀行です。日本政策投資銀行様に共同でエクイティを持ってもらい、買収対象会社から生まれるキャッシュフローを使って、年月は多少かかるかもしれませんが確実に企業価値を上げていくというのが、この共同投資のイメージです。

# キーボード事業の方針転換

2012年2月3日

22

キーボードも以前に一度は黒字化しました。しかし、限られた経営資源の中で、将来もキーボード事業を続けていくことが良いのか迷っていましたが、これを期にキーボード事業を縮小しようと思います。

## 完成品キーボード製造・販売から撤退する

- ・ 3Q決算で、特別損失を11億円計上。一方で、税務上の累積損失があるため、4Q決算で繰延税金資産を48億円計上する予定。

## 競争力のある部品(メンブレン)製造は継続する

- ・ 製造設備のあるSST社(上海)の規模を縮小し、メンブレン製造に特化する。

なお、キーボード、ライティングデバイス、ワイヤレス技術、計測機器などの複数の事業部にまたがる技術を組み合わせた新しい入力デバイス(COOL LEAFを含む)の技術開発・製造は、今後も複合製品事業部が担当。

2012年2月3日

23

キーボード事業の中でも完成品キーボードの製造・販売からは撤退します。一方で、部品であるメンブレンの製造はこれからもやっていきたいと思えます。まだ発表できないのですがメンブレンで別の色々な事業展開を模索しており、新しい製品になる可能性もあります。この様な総合的な見地からキーボードの製造・販売から撤退して、メンブレンだけを残した訳です。

今回の決算で特別損失11億円を計上し、一方で今までの税務上の累積損失がありますので第4四半期に繰延資産を48億円計上する予定です。

キーボード完成品の製造・販売をやめるわけですが、スライドに記載の通り、「キーボード、ライティングデバイス、ワイヤレス技術、計測機器などの複数の事業部にまたがる技術を組み合わせた新しい入力デバイスの技術開発・製造は、今後も複合製品事業部が担当」してやっていきます。

メンブレンの技術の中核とする新しい製品も今後はここで開発をしていくこととなります。

# 新中期事業計画

2012年2月3日

24

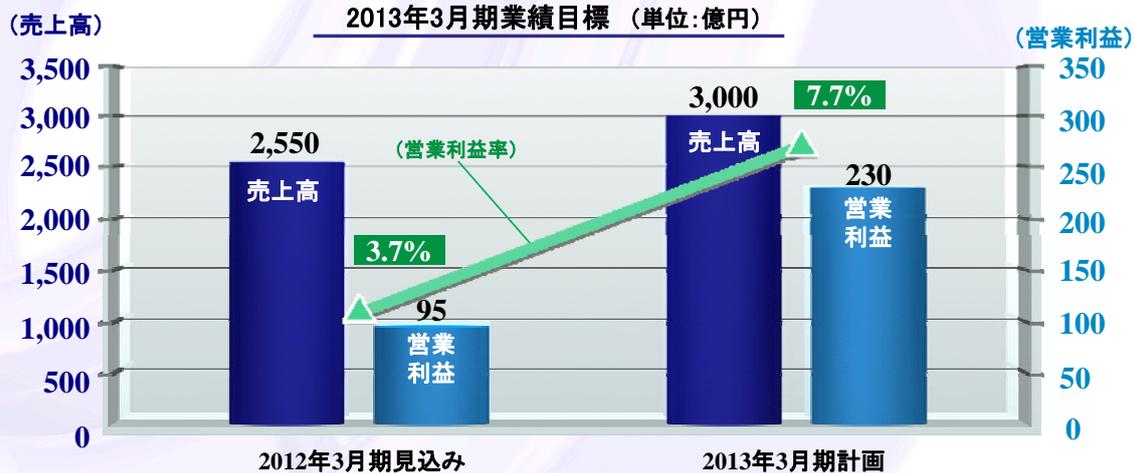
# 業績急回復(2013年3月期)

販売急回復 — 東日本大震災、タイ大洪水影響解消

ボールベアリング、ピボット収益拡大 — ピボットシェアアップ

HDDスピンドルモーター完全黒字化 — 生産回復と販売拡大

LEDバックライト収益拡大 — スマートフォン、タブレットPC向け販売急拡大



2012年2月3日

25

来年度2013年3月期は大きな震災などが起こらないという想定で、売上高3,000億円、営業利益230億円という目標を掲げることとしました。来期は東日本大震災やタイ大洪水の影響が無くなることにより、販売が急回復するからです。ボールベアリングとピボットアセンブリーの収益拡大が着実に進みます。また、HDDスピンドルモーターの完全黒字化は今度こそ達成したいと思います。LEDバックライトは2月からタブレットPC用の大量生産が始まり、その後新型スマートフォン用も始まりますので、販売が急激に拡大する予定です。こういう状況や新しい為替想定を踏まえて、目標を設定しました。

以前に一旦は売上高3,200億円、営業利益320億円という旧中期事業計画を発表しています。置かれた経済環境は違いますけれども、掲げた以上はそれに少しでも近づくような努力をしたいと思います。また、様々な買収案件でもこれに上乗せしていきたいと思います。

## 前中期事業計画立案時との相違点

為替環境の激変(円高、US\$安、アジア通貨高)

前中期事業計画為替前提		→	新中期事業計画為替前提	
90円/US\$	132円/ユーロ		77円/US\$	103円/ユーロ
2.65円/パーツ	13円/人民元		2.5円/パーツ	12.2円/人民元

モーター事業回復の遅れ(レアアースや円・人件費の高騰)

HDD市場想定違い(年率二桁%成長 → 横ばい+ $\alpha$ 程度)

LEDバックライト販売急拡大

2012年2月3日

26

以前の中期事業計画を策定した時は、1ドルが90円想定でしたが、今は77円想定としています。ユーロは132円が103円、パーツも2.65円が2.5円、人民元は13円が12.2円の想定になります。為替の影響は大きいのですが、これから新しい買収案件に取り組むという意味ではあまり悲観していません。

日本は円高でダメだと言われますが、世界的に見ればそんなに卑下をする事はないだろうと思います。その円高を生かした事業戦略をスピードを持って進めることが大事だと思っています。

その他に、モーター事業回復の遅れ、レアアースや円・人件費の高騰、それからHDD市場での年率二桁成長が横ばいプラスアルファ位になるのではないかと考えています。

2年前に想定していなかったこの3つの逆風を現実のものとして受け入れなければならないとして、これを踏まえて策定したのが次のスライドの新しい中期事業計画目標値になります。

# 新中期事業計画業績目標(2013~15年3月期)

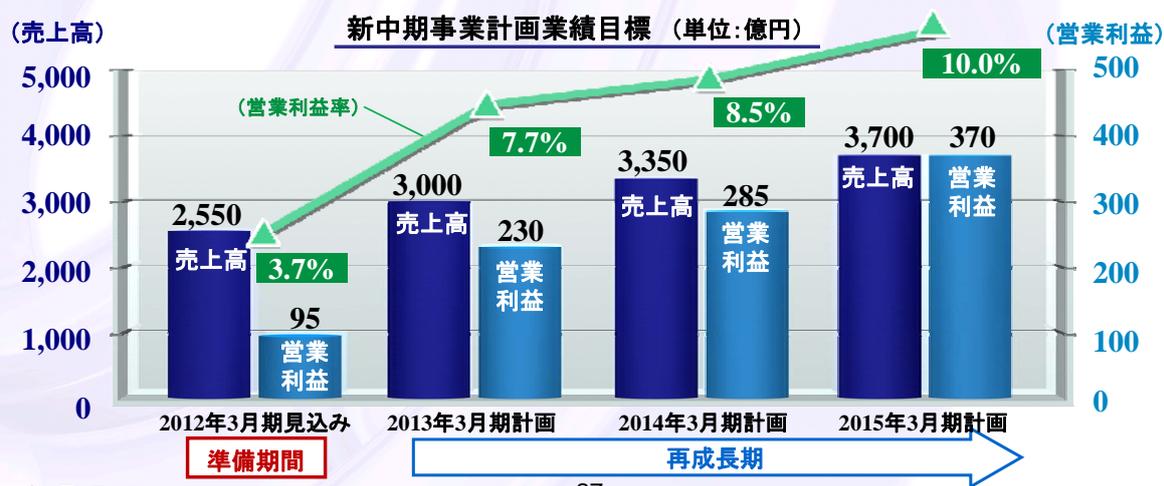
激変するビジネス環境に対応 — 高収益の機械加工品事業を更に拡大

LEDバックライト収益拡大 — スマートフォン、タブレットPC向け販売急拡大

モーター事業は収益貢献へ

積極的なM&Aによる更なる拡大

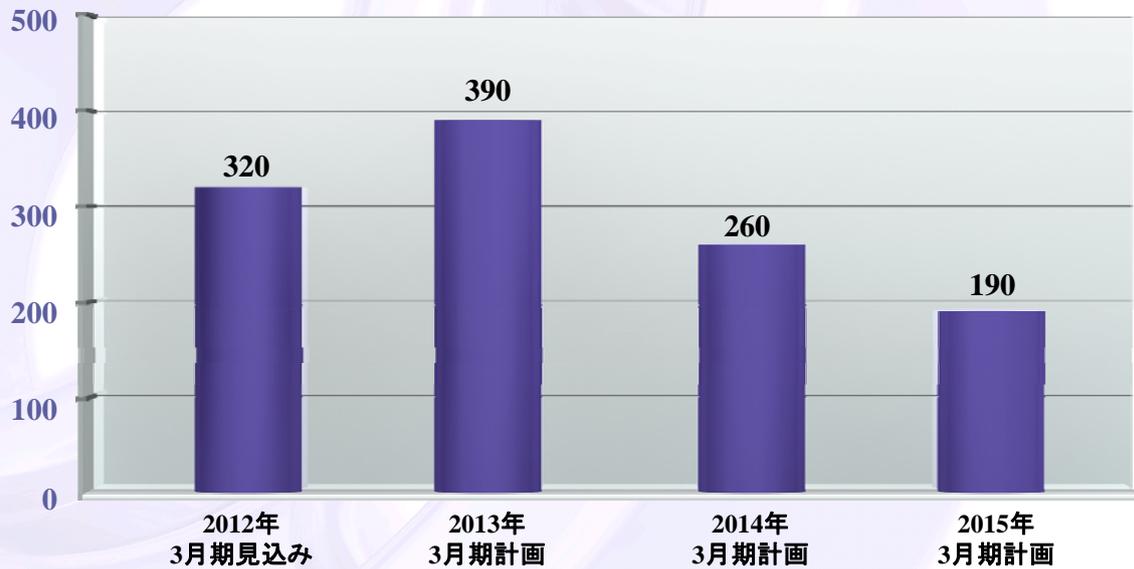
— 各買収決定後、中期事業計画に逐次反映予定



今後3年間については、高収益の機械加工品事業を更に拡大していきます。HDD市場は伸びていきますし、市場シェアもアップしていくと思っています。それからLEDバックライトやモーター事業の収益貢献もあります。

3年間で840億円の設備投資を計画

新中期設備投資計画 (単位:億円)

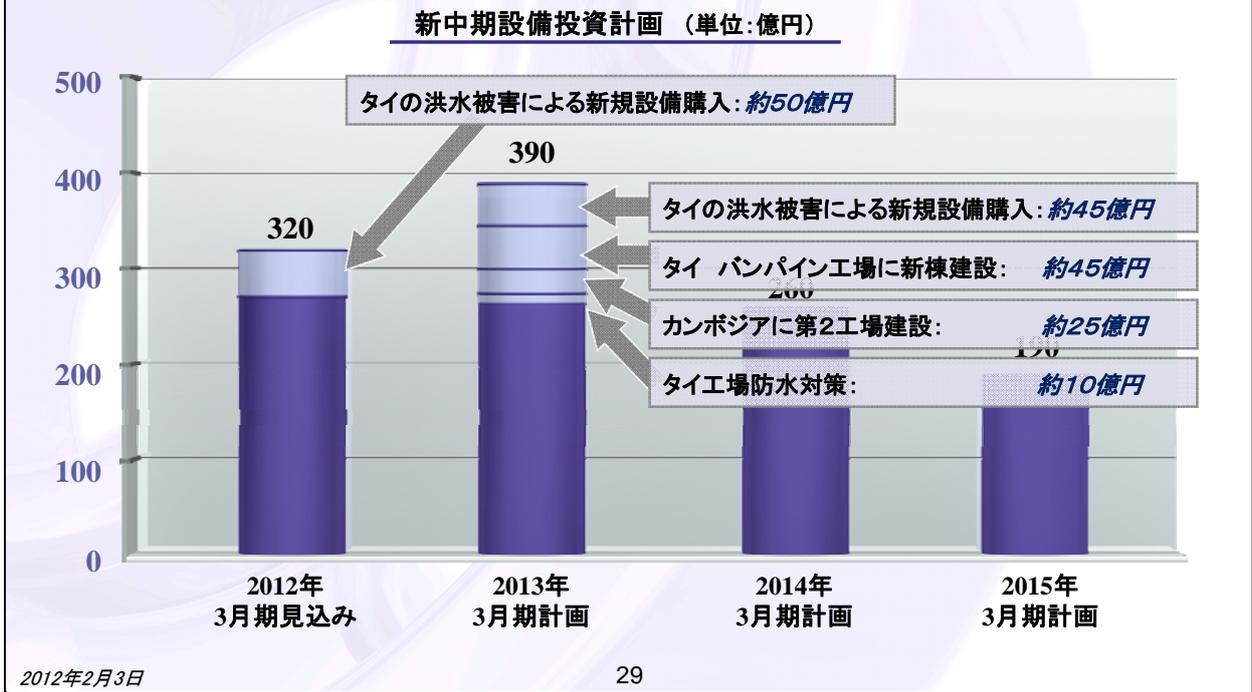


2012年2月3日

28

来期の設備投資計画390億円は非常に突出した額に思われるかもしれませんが、実際に中身を見ると次のスライドの様になっています。

## 3年間で 840億円の設備投資を計画

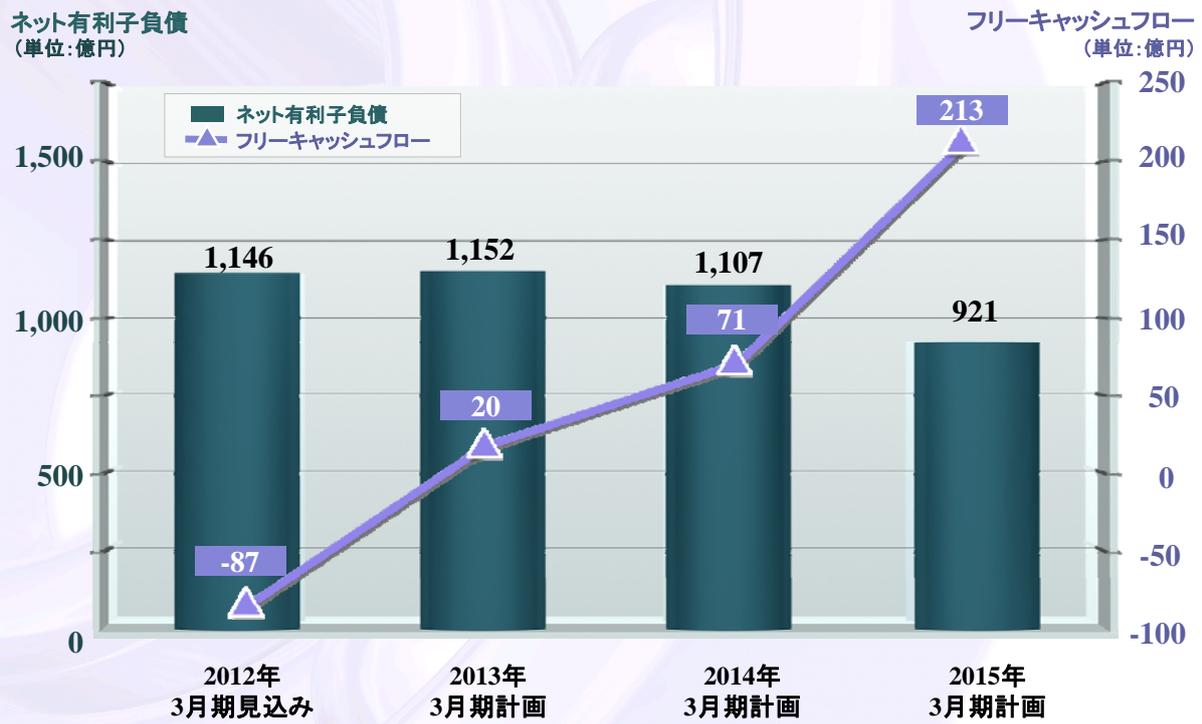


来期の設備投資計画390億円は非常に突出した額に思われるかもしれませんが、実際に中身を見るとスライドの様になっています。

保険金でカバーされますが、タイ大洪水の被害で更新設備を購入しなければならないのが約45億円。また、タイのバンパイン工場に新棟を建設します。これは部品の外販事業も一つあります。また、ロジャナ工場やナワナコン工場の設備で洪水対策を含めてそのまま置いておくのが良いのかという議論も社内にあります。こういう諸々の事を可能とする為にも、より安全なバンパイン工場にもう1棟必要だと思っています。それから、正式に機関決定しましたが、カンボジアの第2工場の着工にかかります。また、被災を免れたタイの3工場では洪水でも水が一滴も入りませんでした。ここは防水堤を築いていますが、これを恒久対策として強化します。5工場全部の防水対策に約10億円が必要です。

これらを合計の390億円から引きますと、残りは通常水準の設備投資金額程度になると思います。

# 新中期ネット有利子負債計画



2012年2月3日

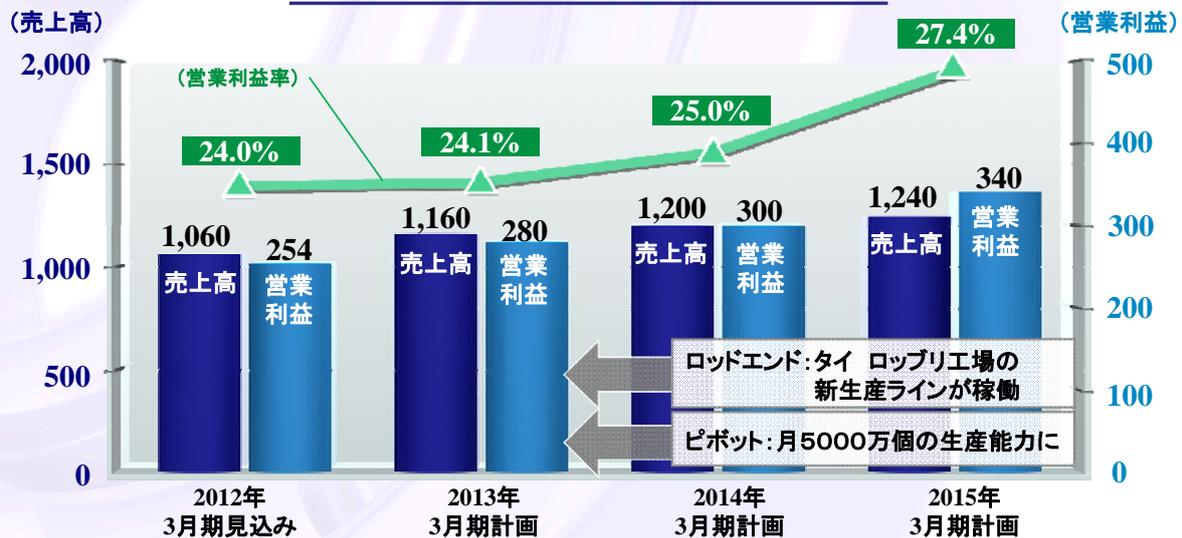
30

これは有利子負債計画です。

# 機械加工品事業セグメント

- ボールベアリング生産能力拡大 — 市場の着実な成長
- ピボットシェアアップ  
(ピボット向けボールベアリング月1億個、ピボット月5000万個へ拡大)
- タイでのロッドエンド生産能力増強 — 拡大する航空機市場

機械加工品事業セグメント業績目標 (単位:億円)



機械加工品セグメントですが、もう既にご案内の通り中国メーカーの安価なボールベアリングに対抗するベアリングも作っていかねばなりません。ピボットアッセンブリーも月産5,000万個体制にしていかなければなりません。それからこれまでよりも少し大きな中径ボールベアリングの生産を増加させていかなければなりません。

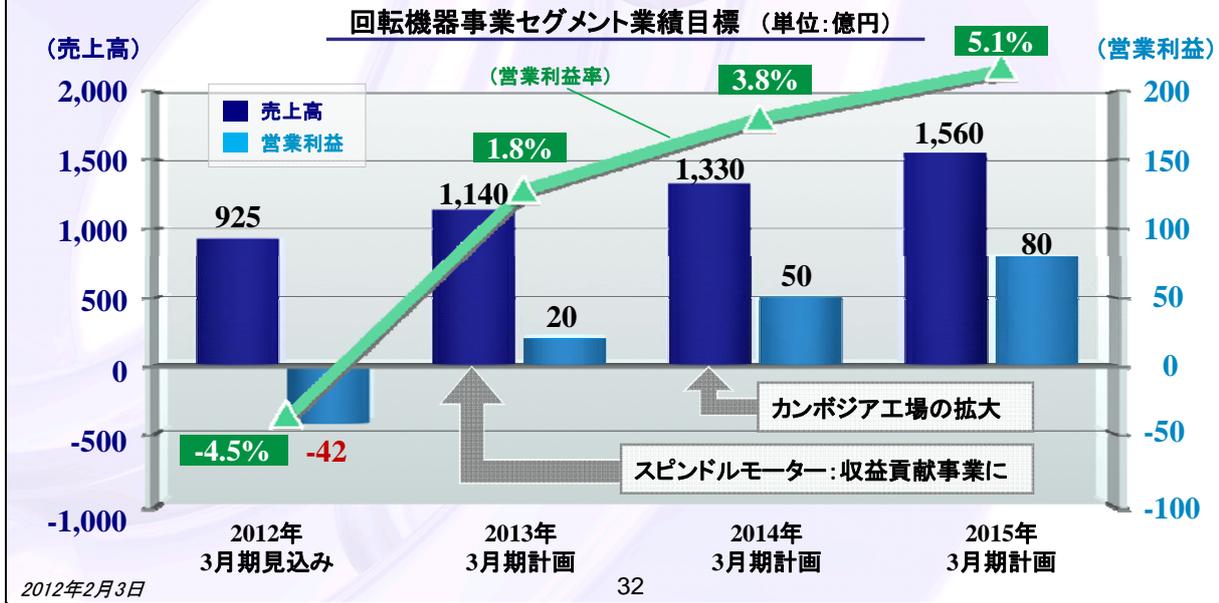
また、大型の買収案件が決まればこれに上乗せが出来ると考えています。

# 回転機器事業セグメント

■モーター事業は収益貢献へ

■コスト競争力強化

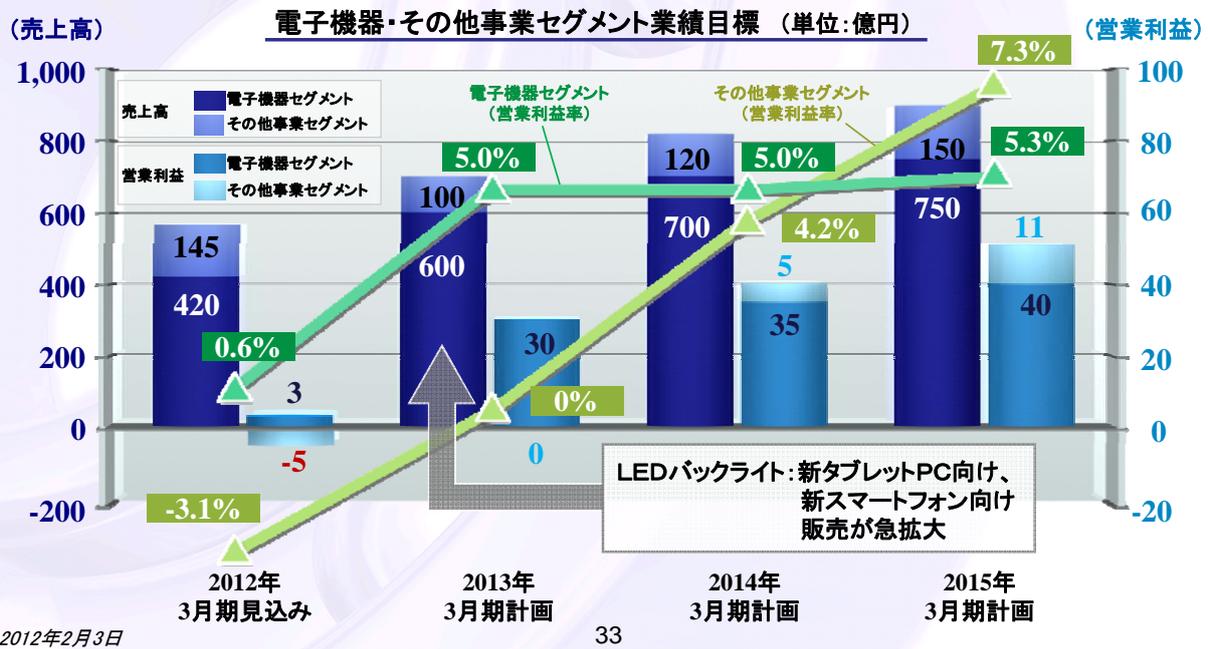
(カンボジア工場拡大、垂直統合生産の改善、中国R&D機能拡充)



回転機器セグメントは突発的な外部要因が無ければ、売上の回復が見込め、様々なコストダウンや収益体制の強化でスライドにある目標数値は十分に達成可能だと思っています。

# 電子機器・その他事業セグメント

- LEDバックライト収益拡大 — スマートフォン、タブレットPC向け販売急拡大
- 計測機器販売拡大 (自動車向け、医療機器向け、中華圏向け)



電子機器セグメントはLEDバックライトの販売が急拡大していきますので、スライドのような目標としています。

## 東日本大震災で両親を失った子供たちへの支援

- 育英基金を設置し、孤児を支援  
(ミネベア60周年記念事業予算を充当)
- 今後10年間で、2億3千万円を拠出

## タイ大洪水で被災した従業員への支援

- グループ従業員のうち、被災者14,000名強  
(タイ全従業員の半分近く)に見舞金を支給

タイ大洪水時にバンパイン工場を守った  
堤防の設置と従業員



2012年2月3日

34

最後に、災害被災者への支援についてご説明します。

まず、タイ大洪水で被災した従業員に対する見舞金です。タイで、当社の沢山の従業員が家を失い、あるいは浸水被害を受けました。その家を放り投げても会社で防水堤を作ってくれた従業員が沢山います。そういう人達に、少しでもお見舞金を支給することにしました。

もう一つは、去年の未曾有の東日本大震災に接して、当社としてわずかながらでも何かしたいと思い、今回のミネベア六十周年記念事業の予算は全て東日本大震災の震災復興に振り向けることとしました。この震災で両親を一度に亡くすという大きな悲劇に見舞われた18歳未満のお子様は240名ほどいらっしゃいます。このお子様方を対象に、小学校入学から中学校を卒業するまでの期間、金銭的に支援したいと思い、信託基金を設立することにしました。これまでも授業料にあててもらった育英資金は多々あるようですが、私共のものは資金用途は自由というのが特徴となっています。

# ミネベア株式会社

## 決算説明会

<http://www.minebea.co.jp/>

上記説明会で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。

実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。

実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

本資料に掲載のあらゆる情報はミネベア株式会社に帰属しております。手段・方法を問わず、いかなる目的においても当社の事前の書面による承認なしに複製・変更・転載・転送等を行わないようお願いいたします。